

## **BENNETT FLEET QUÉBEC : UTILISER LA CRÉATIVITÉ DE L'ÉQUIPE COMME MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT**

### **PROFIL**

- Entreprise de finissage qui offre des solutions en matière de contrecollage de matériaux textiles et d'électrotextiles souples.
- 10 employés.
- Entreprise non syndiquée.
- Ville Vanier, Québec.

### **BESOIN / OBJECTIF / PROBLÉMATIQUE**

Le vice-président aux opérations, Gaétan Demers, cherchait un moyen de développer les affaires, repositionner l'entreprise et trouver de nouvelles stratégies de développement. Pour ce faire, il devait user de créativité afin de trouver du temps pour se dégager des opérations quotidiennes et impliquer davantage les employés à la réussite et à la pérennité de l'organisation. En d'autres mots, fournir un cadre objectif et subjectif à tous les employés assurant ainsi une meilleure méthode de résolution de problèmes et une communication continue des valeurs de l'entreprise.

### **RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

- Avoir du temps pour repositionner et développer l'entreprise pour qu'elle rayonne à l'extérieur des marchés traditionnels.
- Assurer la base des compétences actuelles.
- Maintenir les emplois et en créer d'autres.
- Obtenir une meilleure participation des employés à la recherche de solutions pour leurs clients.
- Adopter un style de gestion par projet.
- Développer les employés pour qu'ils soient plus autonomes, plus engagés et toujours plus compétents.
- Renforcer la notion d'artisan.

### **DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES**

À la suite de nombreuses recherches et lectures de gourous du management et de la psychologie, tel Patricia Pitcher et Mihaly Csikszentmihalyi respectivement, la direction a opté pour une méthode audacieuse et « autocréative » dans un climat d'entraide, de collégialité et de « gros bon sens », tout en évitant la compétition entre les employés. Pour ce faire, la direction a implanté le programme FLOW (« expérience optimale ou autotélique, référant à un état subjectif de se sentir bien et de bonheur », « favoriser le développement de soi »<sup>1</sup>)... LA RECETTE DU BONHEUR!

### **DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?**

« Ce dont je suis le plus fier, c'est lorsque je reviens d'un séjour et que les employés me disent : "Gaétan, nous avons vraiment regardé les panneaux (les slogans) et nous avons résolu les problèmes par nous-mêmes!". Les gens entrent chez eux avec le sentiment du devoir accompli et ont hâte de revenir le lendemain. Ils sont heureux au travail! » Gaétan Demers, vice-président aux opérations chez Bennett Fleet Québec.

<sup>1</sup> Source : CSIKSZENTMIHALYI. 1990, *Flow, the Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper and Row.

## **CONDITIONS FAVORABLES**

- Temps d'analyse de la situation et d'implantation de cette façon de faire.
- Ouverture de la part du personnel en place et de la direction.
- Vouloir créer ensemble.

## **DÉMARCHE**

1. Reconnaissance des compétences des travailleurs par le programme *Artisans compagnons* : les employés ont été formés et ont reçu leur certificat de compagnon. Les certificats sont affichés dans le bureau, à la vue de tous. Tous les employés se forment, dans différents domaines par, entre autres, le Portail d'apprentissage du Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile.
2. Trois slogans sont véhiculés : « Compétences : *Artisans compagnons* », « Créativité : *Innover ou mourir* » et « Défi : *Si c'était facile, les autres le feraient* ». Des bannières sont installées dans l'usine et dans les bureaux où ces messages sont omniprésents dans l'organisation.
3. Vivre les messages en exposant les problématiques, les projets, les enjeux de coûts, etc. à toute l'équipe et être toujours en mode solutions.

## **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Du temps pour réfléchir.
- Du temps pour les rencontres : rencontres continues, bureaux ouverts, petites cellules.
- Les coûts reliés à l'affichage : 200 \$.
- Les coûts pour l'installation des infrastructures de bureautique : 1200 \$.

## **OUTILS DISPONIBLES**

Lectures suggérées :

- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. 1996, *La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention*, Éditions Robert Lafond, Collection Réponses.
- HEUTTE, Jean. Avril 2006, *Le FLOW : l'expérience optimale ou autotélique* (Csikszentmihalyi, 1990, 2004, 2005).
- PITCHER, Patricia. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Rêves, réalités et illusions du leadership, ISBN 9782890379119 (2890379116).

## **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- Contrat de travail plutôt que syndical : un choix des travailleurs.
- Certification ISO 9001 non renouvelée puisque l'entreprise maîtrise cette norme à 100 %, tout le temps, et que cela devenait une perte de temps. Le processus reste et le programme d'assurance qualité est toujours en place.
- Augmentation de la productivité où des heures privilégiées sont libérées à d'autres utilités (exemple : congé le vendredi après-midi).
- Dépôt de brevets dans un domaine émergent, celui des électrotextiles.

## **PERSONNES-RESSOURCES**

Gaétan Demers, vice-président aux opérations, Bennett Fleet Québec, 418 681-4163.

Linda Cyrenne, directrice générale, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 213.